

UMA ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA BANCÁRIA COMERCIAL

Lauro M. Tachibana*

Sinopse: A indústria bancária comercial brasileira passou por razoáveis modificações nos últimos anos, devido ao fim da hiperinflação, à entrada dos bancos estrangeiros, às privatizações e a outros fatores. Mesmo com esse cenário, os bancos comerciais mantiveram alta rentabilidade em decorrência de um quadro de altas taxas de juros e da capacidade e flexibilidade para se adaptarem ao ambiente macroeconômico. Este trabalho tem por objetivo fazer uma análise prospectiva do ambiente de negócios da indústria bancária comercial, considerando o cenário macroeconômico para os próximos anos.

Palavras-chave: Indústria bancária. Estratégia. Mercado financeiro.

A BUSINESS ENVIRONMENT ANALYSIS OF BRAZILIAN COMMERCIAL BANK INDUSTRY

Abstract: The Brazilian Commercial Banking Industry has passed for reasonable modifications in the last years as consequence of the end of hyperinflation, the entrance of foreign banks, privatizations and other factors. Even in this scenario, the commercial banks have had high return as consequence of a scenario of high interest rates and its capacity of adaptation to the macroeconomic environment. This paper has the aim of making a prospective analysis of business environment of commercial banking industry, considering the macroeconomic scenario of the next years.

Keywords: Brazilian banking industry. Strategy. Financial market.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como propósito apresentar um breve relato sobre a análise de ambiente de negócios da indústria bancária comercial brasileira, calcada no modelo conceitual das cinco forças competitivas que moldam a estratégia de negócios de Michael E. Porter e nos resultados dos principais bancos públicos e privados brasileiros apresentados nos últimos dez anos.

Para atingir tal propósito, este artigo foi organizado em quatro seções. A seção um introduz o tema; a seção dois discorre sobre o modelo conceitual das estratégias competitivas de Michael E. Porter; a seção três apresenta o desempenho econômico-financeiro da indústria

*Engenheiro Eletrônico pela Universidade de Santa Catarina. Especialista em Finanças. Consultor e Pesquisador da FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - e da FAURGS - Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

bancária brasileira nos últimos dez anos, em termos de evolução da carteira de crédito geral (pessoa física e pessoa jurídica), retorno sobre o patrimônio líquido, evolução da população bancarizada, mercado de poupança e de outros serviços e taxas de captação, em face do cenário macroeconômico; e a seção quatro produz uma análise do ambiente de negócios da indústria bancária brasileira, a partir da perspectiva das cinco forças competitivas preconizadas por Porter. Adicionalmente, encontra-se um prognóstico sobre as estratégias a serem adotadas para fazer frente aos desafios das tendências do mercado em questão.

2 O PAPEL DA ANÁLISE AMBIENTAL PARA A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

2.1 A ANÁLISE ESTRATÉGICA

Segundo Porter (1980, p. 45), a análise estratégica consiste em alcançar visões de como é a criação de valor em uma empresa. É oportuno, todavia, estabelecer qual o conceito adotado para criação de valor.

Uma empresa gera valor quando consegue, em média, obter um retorno sobre seus ativos superiores ao custo médio de oportunidade do seu capital (COPELAND e WETON, 1992, p.32). Apesar de a teoria de organização industrial, ou a análise microeconômica, recomendar que a condição de eficiência de mercado seja um lucro econômico igual a zero, o administrador eficiente é aquele que alcança lucro econômico positivo para o acionista (GHEMAWAT, 2000, p. 31).

A partir dos anos 60, os estudos de estratégia evoluíram em dois grandes grupos de visões. Em uma das visões, a flexibilidade é considerada valiosa, pelo fato de permitir que a empresa se adapte ao ambiente, valendo muito em ambientes de alta incerteza. Em outra visão, o compromisso é considerado importante, porque influencia as ações dos competidores.

As duas visões são apoiadas por argumentos teóricos e têm um vasto campo de pesquisa. A visão da flexibilidade baseia-se no argumento dos recursos e das competências-chave: uma empresa deveria investir em recursos e competências que lhe dessem um diferencial de busca de oportunidades de mercado. Essa visão, também chamada de “visão baseada no conhecimento”, foi dominante nos anos 90 e ainda é uma das principais. A visão do compromisso é baseada na organização industrial e na teoria de jogos, a qual vem crescendo sua participação na pesquisa em estratégia desde os anos 90.

A vantagem competitiva consiste em como a empresa responde ao seu ambiente (externo e interno) e gera valor. Na visão externa, a geração de valor é derivada de forças de mercado e comportamento estratégico associado. Na visão interna, a geração de valor depende da especificidade dos recursos e da capacidade da empresa em explorar oportunidades de mercado.

Segundo Porter (1985, p. 9), os dois grupos de visão externa são a análise da competição na indústria e a análise de conflito estratégico (teoria de jogos). O primeiro grupo tem como objeto de análise as firmas e os produtos e, como foco, as condições estruturais da indústria e o posicionamento dos competidores. O segundo grupo também tem como objeto de análise as empresas e produtos e, como foco, a análise nas interações estratégicas.

O objetivo deste trabalho é fazer uma análise geral da indústria bancária comercial e não das interações estratégias entre seus participantes ou dos recursos e competências específicos alcançados por eles. Para isso, utiliza-se a abordagem da competitividade da indústria, sugerida por Porter (1999, p. 82), como ferramenta para análise de ambiente e com finalidade de consecução de estratégia.

2.2 A ANÁLISE DA COMPETIÇÃO SETORIAL

Segundo Ghemawat (2000, p. 46), a estrutura para a análise competitiva setorial desenvolvida por Porter (1980) tornou-se paradigma em estratégia nos anos 80. Essa abordagem analítica defende as condições de oferta e demanda como determinantes da estrutura da indústria. As condições de competição dessa estrutura influenciam o comportamento competitivo das companhias, tendo como resultado a performance do setor.

A rentabilidade de um setor depende de uma variedade de fatores como, por exemplo, o valor do produto ofertado pela empresa e o poder de barganha dos participantes — fornecedores, fabricantes e distribuidores — na cadeia de valor.

Para Porter (1980, 45), a empresa deve entender como a estrutura setorial se converge à competição no setor afetando sua rentabilidade e atratividade. Dessa forma, a partir do diagnóstico e do prognóstico, identificam-se oportunidades e ameaças à posição futura pretendida pela empresa.

A abordagem de Porter (1980, 45) auxilia os administradores a se focarem nas forças mais significativas do seu setor. Ele separou essas forças em cinco categorias ou cinco forças a saber: (i) a rivalidade entre as empresas concorrentes; (ii) o poder de negociação dos

fornecedores; (iii) o poder de negociação dos clientes; (iv) a ameaça de novos entrantes; e (v) a ameaça de produtos ou serviços substitutos. A competição direta advém de empresas rivais na mesma indústria, mas é apenas uma das forças. A intensidade de rivalidade e competição dentro da indústria é afetada por fatores como pressão ou ameaça de produtos substitutos, possibilidade de novas empresas entrarem no mercado e poder de barganha dos fornecedores e clientes. A avaliação do impacto desses fatores pode ajudar os administradores a incrementar a posição de mercado da empresa para criar posições defensivas contra as forças competitivas, o que justifica um estudo detalhado da análise setorial.

O ponto central da competição setorial é a rivalidade interna que envolve movimentos estratégicos para ganhar participação de mercado dentro do setor. A intensidade de rivalidade entre os competidores estabelecidos na indústria e, portanto, a rentabilidade do setor, é afetada pelos outros quatro fatores. A rivalidade pode envolver competição de preço e outros fatores.

A competição por preço diminui a rentabilidade. A extensão em que a rentabilidade é diminuída, geralmente, é por competição de preço e depende da concentração da indústria, do grau de diferenciação de produto, da diversidade dos competidores do excesso de capacidade e das barreiras à saída.

Em algumas situações, a competição agressiva por preço pode dar espaço para a competição por propaganda e inovação. O crescimento dos custos decorrentes pode ser repassado ao consumidor se a melhoria da qualidade e da imagem do produto justificarem um preço maior.

A possibilidade dos consumidores substituírem o produto diminui seu preço e rentabilidade. Novos substitutos, envolvendo novas tecnologias, podem representar grandes ameaças aos atuais produtos. A extensão em que os produtos de uma companhia podem ser substituídos depende de vários fatores, tais como a tendência dos compradores em substituí-los, o valor agregado pela empresa aos seus produtos e serviços e as características preço-qualidade dos substitutos.

A realização de lucro econômico por algumas empresas acaba atraindo novas empresas ao setor. A menos que a rentabilidade seja protegida por barreiras à entrada, a expansão da capacidade, devido a novos entrantes, diminuirá as margens até que o preço se iguale ao custo marginal. Segundo Copeland (1990, p. 175), dizer que o preço é igual ao custo marginal é o mesmo que dizer que o retorno sobre ativos é igual ao custo marginal, ou que o valor da empresa é igual ao seu patrimônio líquido econômico.

A facilidade dos novos entrantes penetrarem os novos mercados depende de uma série de fatores. Estes incluem a especificidade do capital, o tamanho do investimento para entrada no mercado, o acesso aos recursos básicos e aos canais de distribuição, a presença de barreiras legais e reguladoras, a possibilidade de retaliação das empresas estabelecidas, a necessidade de estabelecer uma marca e as vantagens de custos tais como economias de escala, escopo e curva de aprendizado.

As barreiras podem ser estruturais ou de comportamento estratégico. As barreiras estruturais decorrem de vantagens de custo, *marketing*, localização e distribuição. Quando as empresas deliberadamente tomam atitudes para evitar a entrada de novos participantes, essas barreiras são estratégicas. Tais ações incluem limitação de preço antes da entrada, aumento de capacidade, obtenção de patentes, propaganda excessiva para obtenção de lealdade à marca. As barreiras à entrada são mais bem sucedidas quando a empresa tem uma posição monopolista.

Tanto os clientes como os fornecedores podem extrair valor da empresa dependendo do seu poder de barganha. O poder de barganha desses clientes e fornecedores depende da concentração do setor dos compradores e fornecedores, dos custos de mudança para o cliente, da possibilidade de o cliente se verticalizar, integrando-se para trás na cadeia da indústria, e dos fornecedores também se verticalizarem, integrando-se para frente na cadeia da indústria, da elasticidade-preço do mercado e do relacionamento de longo prazo da empresa com seus clientes e fornecedores.

3 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO E PROGNÓSTICO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA

3.1 PERFORMANCE ECONÔMICO-FINANCEIRA RECENTE DA INDÚSTRIA BANCÁRIA

A indústria bancária teve um excelente desempenho nos últimos dez anos, mais especificamente no período de 1994 a 2003, quando ela mostrou uma enorme capacidade de adaptação na transição do período de hiperinflação para inflação moderada.

A alta taxa de inflação incentivou a expansão da indústria bancária em busca de ganhos com *float*. Com o final da hiperinflação, a indústria foi novamente beneficiada pelas altas taxas de juros nominais e reais que prevaleceram nos dez anos seguintes.

Nesse período, assistiu-se a uma grande expansão do crédito geral à pessoa física, saltando de 2% do PIB, em 1996, para 5,4% do PIB, em 2003, apesar de os *spreads* dessas operações terem permanecidos muito altos. Retirando o contratempo de mercado em termos de inadimplência, em 1995, a carteira de crédito evoluiu sem grandes surtos, mesmo com a economia brasileira se mostrando bastante volátil, com pequenos ciclos de expansão e contração.

O crédito geral à pessoa jurídica apresentou uma expansão mais modesta, aumentando de 7,2% do PIB para 8,4% do PIB no mesmo período.

As outras operações de crédito não-geral apresentaram, na sua grande maioria, uma proporção do crédito sobre o PIB praticamente constante. Apesar de o crédito como proporção do PIB não ter se expandido no período, a gestão do crédito melhorou consideravelmente, mesmo em um ambiente de alta informalidade como é o brasileiro.

3.1.1 Retorno sobre o Patrimônio Líquido dos Bancos

Werlang, Málaga e Maziero (2003) mostraram que o retorno sobre o patrimônio líquido médio do sistema bancário, do período de 1994 a 2002, foi de 3,61%. Esse número foi fortemente afetado pelos resultados negativos de 1995, resultantes do programa PROER. Quando se ajustam os bancos que apresentam patrimônio líquido negativos por anos seguidos, zerando o patrimônio nos anos seguintes, o retorno médio dos bancos aumenta para 7,1%. Esse resultado é apenas 2% maior que o retorno médio na indústria de transformação, que foi de 5,1%. A rentabilidade média de todos os setores industriais foi 7,54%; acima, portanto, do sistema bancário.

Os bancos privados tiveram uma rentabilidade média de 9,4%, e os bancos públicos apresentaram uma rentabilidade negativa de 13,8%. Isso mostra a grande disparidade de rentabilidade relacionada à gestão privada e pública. Werlang, Málaga e Maziero (2003) mostraram que a diferença de rentabilidade nas empresas financeiras públicas e privadas não-financeiras é de apenas 0,9%, ou seja, muito menor do que a verificada entre os bancos públicos e privados. Eles ainda mostraram que o retorno médio dos três maiores bancos privados (Unibanco, Bradesco e Itaú) foi de 17,3% no período, muito próximo da rentabilidade média dos três maiores bancos nos EUA.

Quando se excluíram os problemas de gestão pública nas instituições financeiras nesse período, o retorno das instituições bancárias se mostrou sensivelmente maior que o retorno

dos outros setores. Isso pode ser avaliado pela relação valor de mercado/patrimônio líquido dos três maiores bancos privados que vem se mantendo, de 1995 até 2003, acima de 2. No caso do Itaú, o seu valor de mercado/patrimônio líquido foi superior a 4 ao final de 2003.

Esse retorno maior sobre o Patrimônio Líquido, ou lucro econômico obtido na indústria bancária, pode ter advindo de dois fatores: aumento do poder de mercado, devido ao aumento da concentração, ou cenário externo ao ambiente bancário favorável ao setor. Como será apresentado a seguir, o cenário favorável é um argumento mais razoável, uma vez que as evidências empíricas não corroboram poder de mercado.

3.1.2 População Bancarizada

Não há informações históricas disponíveis sobre a população bancarizada no Brasil. Por isso, a maioria das estimativas que são feitas utiliza-se de fortes hipóteses *ad hoc*, como as que são empregadas aqui. Portanto, valendo-se dos dados da PNAD 2003 (distribuição do número de pessoas por faixa de renda) e assumindo as seguintes hipóteses de bancarização por faixa de renda:

- 95% de bancarização das pessoas com rendimento acima de R\$ 1.000,00;
- 70% de bancarização das pessoas com rendimento entre R\$ 500,00 e R\$ 1.000,00;
- 30% de bancarização das pessoas com rendimento entre R\$ 300,00 e R\$ 500,00.

Obteve-se uma população bancarizada de 36,1 milhões de pessoas para o Brasil, em 2003. Foram efetuadas algumas simulações de projeção da população bancarizada, considerando o cenário de crescimento da população efetuada pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Também se considerou diferentes cenários de crescimento, do rendimento real, que fizeram com que uma parcela das pessoas migrasse das faixas de menor bancarização para as faixas de maior bancarização. O Gráfico 1 apresenta esses resultados.

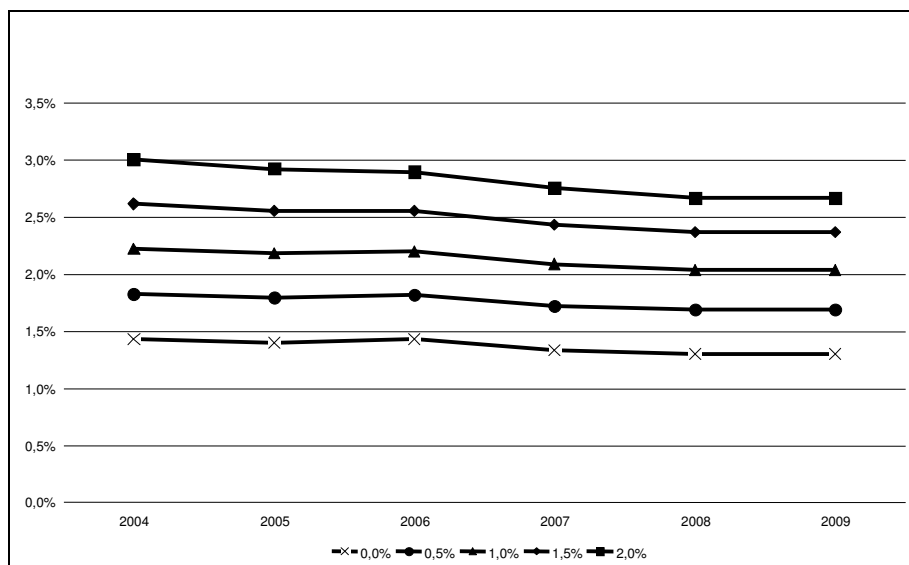


Gráfico 1- Projeção da População Bancarizada (em milhões) para Diferentes Níveis de Crescimento e Rendimento Médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

A taxa de juros nominal básica representa um ganho de captação significativo para a instituição financeira em um ambiente de altas taxas de juros nominais. A instituição que capta recursos a um custo inferior à taxa básica tem essa diferença como ganho de captação. O tamanho desse ganho é determinado por três fatores:

- Nível da taxa de juros nominal.
- Custo de Captação como percentual do nível da taxa de juros nominal.
- Percentual de compulsórios que deve ser recolhido ao Banco Central sem remuneração ou alocado compulsoriamente.

Quando se faz uma comparação internacional, os dois primeiros fatores têm sido muito favoráveis aos bancos brasileiros e o terceiro, desfavorável. No entanto, o resultado líquido é favorável aos bancos brasileiros, como pode ser visto no Gráfico 2, que mostra o percentual de ganho com captação dos bancos no Brasil nos últimos anos.

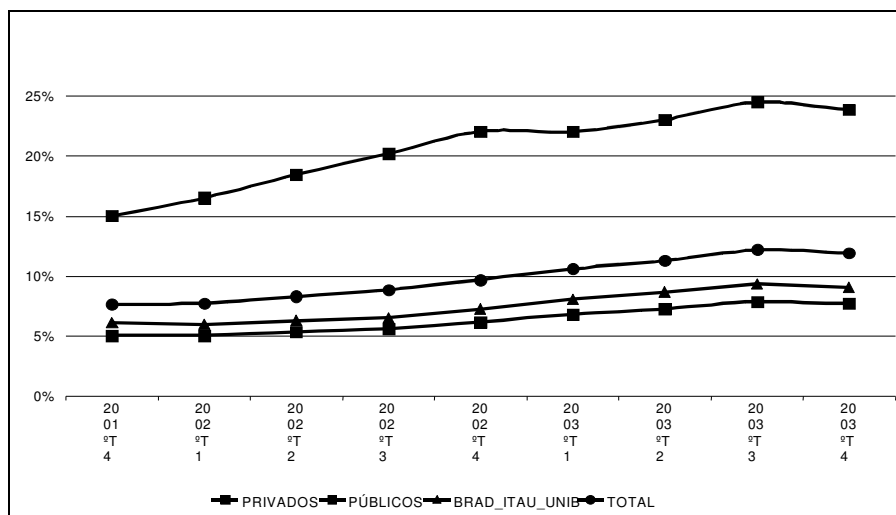


Gráfico 2 - Ganhos com Captação sobre Patrimônio Líquido Média Móvel 4 Trimestres

Fonte: BCB.

Como se pode observar, os bancos brasileiros têm obtido taxa de retorno suficiente para remunerar o seu custo de capital em torno de 6%¹ somente com o ganho de captação. Nos bancos públicos, esse ganho é ainda maior decorrente de uma maior alavancagem financeira combinada com uma estrutura de depósitos com menor custo.

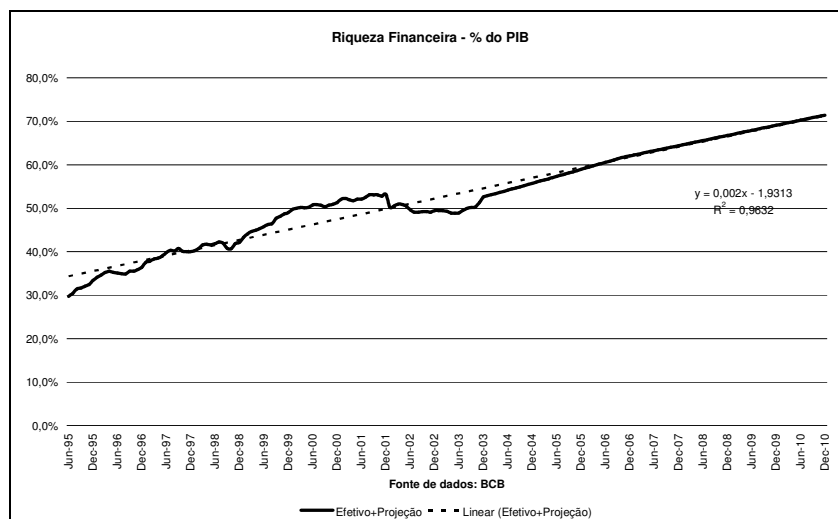
3.1.3 Mercado de Poupança

3.1.3.1 Volumes de poupança

A riqueza financeira² das famílias está crescendo de forma significativa. A estabilidade econômica associada a altas taxas de juros vem aumentando a intermediação da riqueza financeira das famílias. O Gráfico 3 mostra que a riqueza financeira vem mantendo uma tendência de crescimento em relação ao PIB. Mantendo esse ritmo, até 2010, a participação da riqueza financeira no PIB será da ordem de 70%.

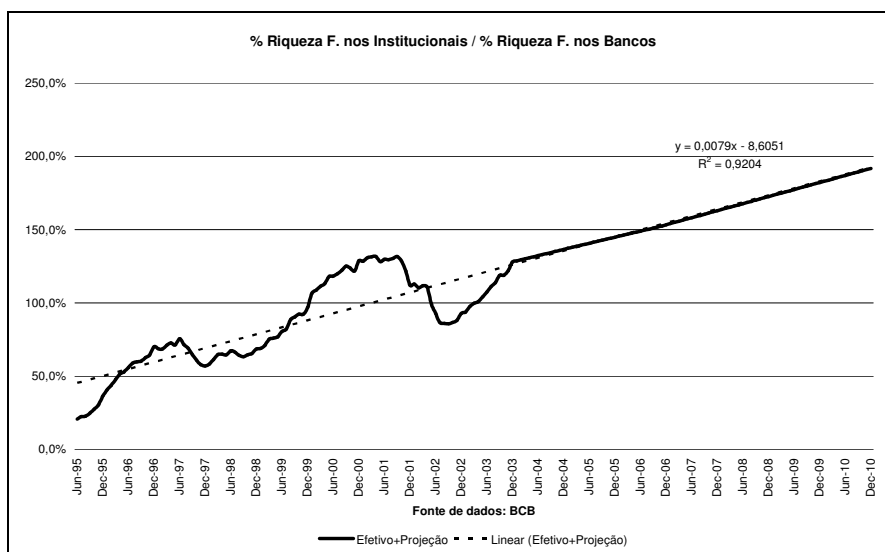
1 O lucro líquido sobre o valor de mercado médio dos bancos Bradesco, Itaú e Unibanco, de 1995 a 2003, foi de 6,2%. Esse lucro foi utilizado como estimativa do Custo de Capital.

2 Riqueza financeira foi aqui considerada os recursos das famílias que tenham algum intermediário, sejam bancos ou administradores de recursos. De forma indireta, os recursos em mãos das empresas também podem ser considerados das famílias. Não foram considerados os fundos de pensão por não se tratar de um mercado a ser explorado pelas instituições financeiras de varejo.

**Gráfico 3 - Riqueza Financeira - % do PIB**

Fonte: BCB.

A riqueza financeira das famílias brasileiras está mudando cada vez mais de composição. A participação de fundos em relação à captação bancária é uma tendência crescente. Atualmente, para cada R\$ 1,00 que as famílias têm nos bancos em depósitos, elas têm R\$ 1,20 nos institucionais (fundos de investimento + previdência aberta)³. Esse fenômeno de mudança de composição é chamado institucionalização da poupança. Mantido o atual ritmo de institucionalização, até 2010, a relação de recursos nos institucionais, aqui considerados, sobre os recursos no sistema bancário alcançará 193%.

**Gráfico 4 - % Riqueza Financeira nos Institucionais / % Riqueza Financeira nos Bancos**

Fonte: BCB.

³ Se fosse considerado, a relação saltaria de 1,2 para mais de 1,6.

Nos EUA, onde esse fenômeno já está mais avançado, dados do FED (Federal Reserve) mostram que para cada US\$ 1 que as famílias americanas têm nos bancos comerciais, elas têm US\$ 2,5 nos investidores institucionais.

A manutenção dessa tendência no Brasil vai intensificar a concentração dos recursos das famílias nos institucionais conforme apresentado no Gráfico 5.

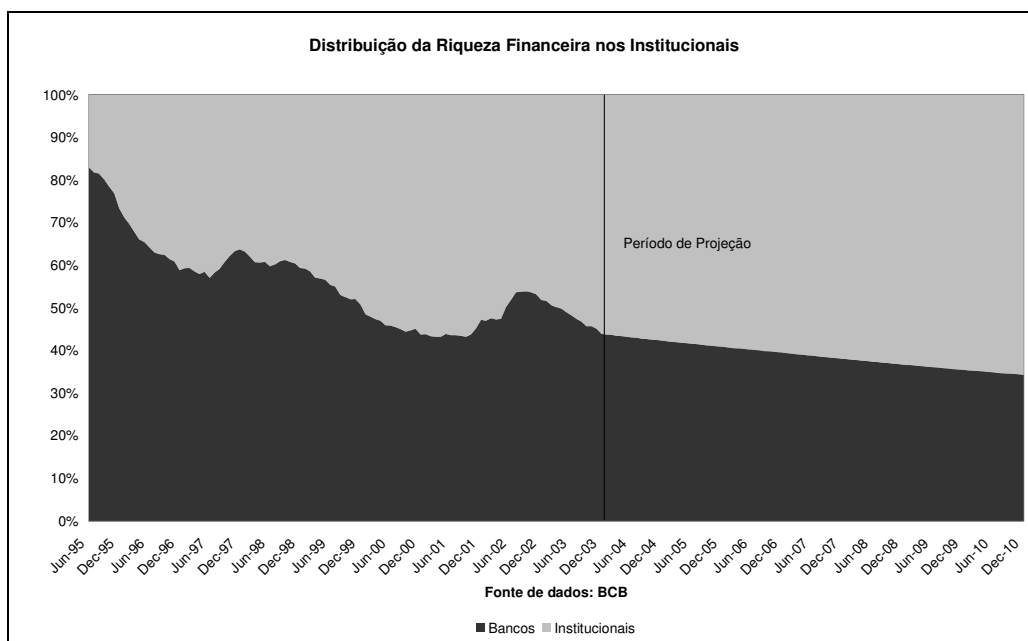


Gráfico 5 - Distribuição da Riqueza Financeira nos Institucionais

Fonte: BCB.

Por isso, para a manutenção da rentabilidade, é importante que os Bancos Comerciais também sejam ofertantes de fundos de investimentos, além de captação bancária propriamente dita. O Gráfico 6 apresenta esses números para as maiores instituições de bancos comerciais do Brasil.

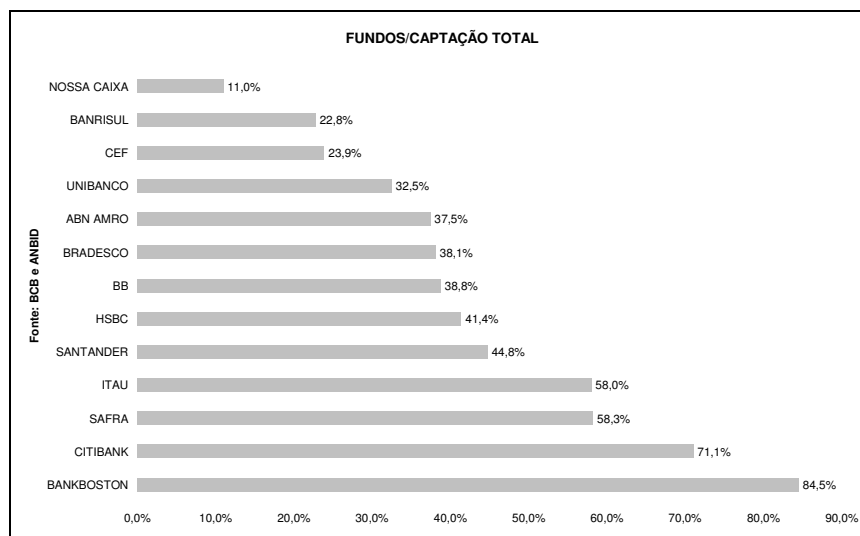


Gráfico 6 – Fundos/Captação Total

Fonte: BCB e ANBID

Como pode ser observado, os bancos privados, com clientes de maior renda, são os que têm a maior concentração da riqueza financeira dos seus clientes em fundos. Esse número é significativamente menor nos bancos públicos (com clientes de menor renda). Ou seja, a institucionalização é um fenômeno com alta elasticidade-renda.

3.1.3.2 Taxas de captação

Depois do final da inflação, o grande desafio que as instituições bancárias irão enfrentar no futuro será a redução da taxa de juros básica. A taxa de juros tem um papel importantíssimo no resultado dos bancos comerciais. O Gráfico 7 apresenta a projeção do custo de captação bruto no sistema bancário brasileiro nos próximos anos, mantendo constante a atual proporção de depósitos à vista, depósitos a prazo e depósitos de poupança.

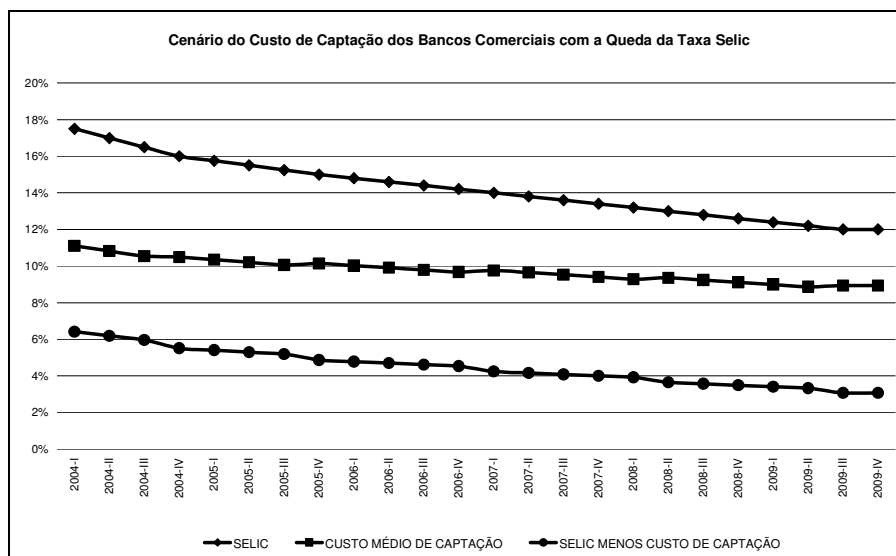


Gráfico 7 – Cenário de Custo de Captação dos Bancos Comerciais com a Queda da taxa Selic

Fonte: Dados do Autor.

Para a projeção da taxa de poupança, considerou-se o estabelecido pela Resolução nº 2.809, do Banco Central, TR + 0,5% ao mês de taxa de juros. Para a projeção do CDB, utilizou-se a função estimada pela regressão (CDB e taxa SELIC) que tem alto grau de correlação. Nesse cenário, o ganho dos bancos com captação cai pela metade até 2009. Como apresentado acima sobre os ganhos com captação, nos bancos públicos, o impacto da redução de juros será maior, podendo representar uma redução da rentabilidade superior a 10% do patrimônio líquido.

3.1.4 Mercado de Crédito Geral

O volume de crédito geral cresceu de forma significativa nos último 10 anos. O volume de crédito geral à pessoa jurídica subiu de 7,3% para 8,7% do PIB, e o volume de crédito geral à pessoa física subiu de 2% para 6% do PIB. Foram efetuadas algumas projeções considerando o cenário básico de taxas de juros para o crescimento do PIB.

Como pode ser observado no Gráfico 8, mantida a atual tendência, o crédito à pessoa jurídica manterá um nível de crescimento relativamente baixo. No caso de pessoas físicas, o cenário de crescimento é mais promissor mas não se repetirão as taxas de crescimento dos últimos anos.

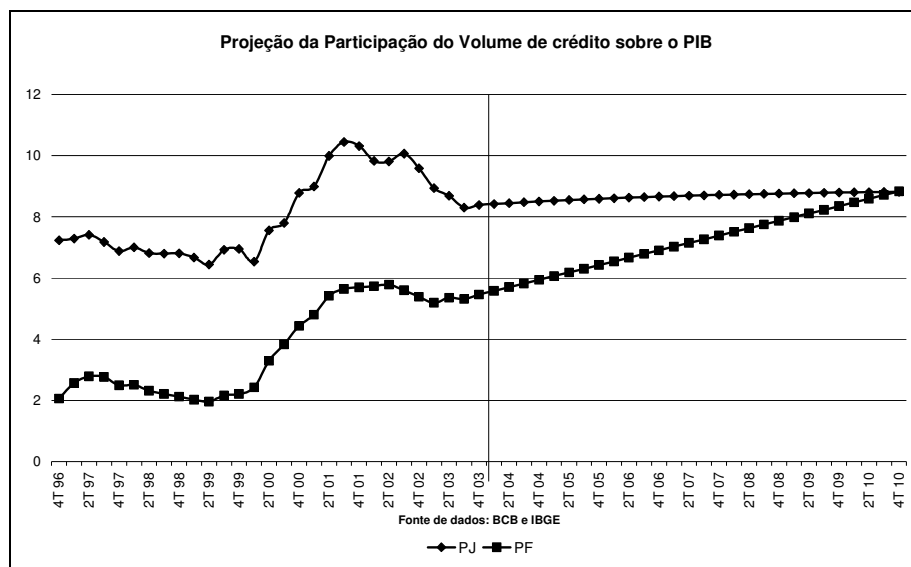


Gráfico 8 - Projeção da Participação do Volume de Crédito sobre o PIB

Fonte: BCB e IBGE

Esse cenário é relativamente favorável, porque com a redução da taxas de juros e, por consequência, com a redução dos ganhos com captação, podem-se expandir os volumes de crédito para manter o nível de rentabilidade.

A grande indefinição no mercado de crédito é o que acontecerá com as taxas das operações de crédito se a taxa básica de juros diminuir significativamente seu patamar. Nos últimos dez anos, as taxas das operações de crédito não tiveram seu spread reduzido, apenas houve um aumento da participação das operações com menor taxa de operação.

A redução da taxa das operações de crédito, devido ao aumento de oferta pelos bancos, pode implicar em necessidade de um aumento significativo da carteira de crédito para compensar a queda da taxa de juros e dos ganhos de captação, principalmente para os bancos públicos, que têm grandes ganhos com captação.

3.1.5 Mercado de Outros Serviços

3.1.5.1 Serviços Bancários

A receita de prestação de serviços dos bancos vem crescendo a taxas muito altas. Só no período de 2001 a 2003, as receitas com serviços dos três maiores bancos privados cresceram 15% acima da taxa de inflação. O expediente de aumento das tarifas, para compensar a perda

com a inflação baixa, talvez não tenha o mesmo espaço nos próximos anos. As tarifas já tiveram razoável recomposição e já estão em um nível que impede aumentos proporcionais aos dos últimos anos.

Os bancos comerciais brasileiros lideram a distribuição de fundos de investimento. Os bancos comerciais distribuem 92% do patrimônio líquido dos fundos de investimento, segundo dados da ANBID.

Isso mostra que, além da tendência do aumento da concentração de recursos nesse tipo de investimento, a maioria do sistema bancário já se posicionou na distribuição de fundos de investimento, dominando sua distribuição.

Os conglomerados financeiros também já dominaram a distribuição de seguros, previdências e capitalização nos canais dos seus bancos comerciais. No mercado de seguros, o sistema bancário distribui mais de 60% da maioria dos produtos, segundo dados da SUSEP, sendo que em alguns produtos esse número ultrapassa 80%.

No mercado de previdência, a concentração é bem maior, sendo a participação das instituições bancárias na distribuição de 92%. No mercado de capitalização, a participação fica em 94%.

Isso mostra que o sistema bancário brasileiro é líder na distribuição da maioria dos produtos financeiros, mesmo daqueles que teriam canais alternativos para distribuição. Por isso, a distribuição desses produtos nos canais acaba se tornando crucial para que a instituição tenha o mesmo ganho de escopo da concorrência.

4 AMBIENTE DE NEGÓCIOS

4.1 O GRAU DE COMPETIÇÃO

Apesar do aumento da concentração bancária, não houve um aumento, no setor bancário, de concentração significativa de ativos, créditos e depósitos, como mostrado em Nakane (2003). Os índices de Herfindahl, calculados no trabalho de Nakane, comparando com estudo do Banco Mundial, mostram que o Brasil, dentre 92 países, está no décimo segundo lugar em termos de concentração de ativos.

Rocha (2001) fez uma análise da concentração bancária pelos grupos bancários em lugar das instituições individuais e concluiu que os índices de concentração pelos grupos bancários não são muito diferentes das instituições individuais.

Tonooka e Koyama (2003) fizeram a análise de concentração para os vários segmentos de crédito geral — pessoa física e jurídica – e chegaram a índices de concentração entre 0,3 e 0,2, não representando grande concentração. Além disso, concluíram que os índices de concentração não afetam as taxas de juros cobradas pelos bancos.

Os estudos empíricos efetuados por Nakane (2002) mostram que existe competição no sistema bancário brasileiro, mas também existe poder de mercado, ou seja, a indústria bancária se caracteriza por não ser monopolista, nem de concorrência perfeita. Seu trabalho concluiu que a indústria tem poder de mercado, mas está mais próxima da competição perfeita que da estrutura de monopólio. Portanto, existe concorrência no mercado de crédito geral no Brasil.

Nessa linha de evidência, sugere-se que o bom resultado verificado na indústria nos últimos dez anos seja decorrente do cenário favorável de altas taxas de juros e não da falta de competição em si. Isso significa que uma redução das taxas de juros representa uma verdadeira ameaça para a indústria, principalmente para os bancos, cujo resultado depende fortemente dos ganhos de captação.

Se há razoável competição e a taxa de empréstimos é elevada, isso significa que os preços são altos porque a oferta é muito baixa em relação à demanda de crédito, e não por razões de poder de mercado. A razão da baixa oferta de crédito é resultante do alto risco macroeconômico em manter alta alavancagem (financeira e de crédito) e, também, pelo fato de os ganhos com captação serem altos, mantendo a indústria rentável mesmo com baixa alavancagem.

A redução da taxa de juros (redução do ganho com captação), em um ambiente macroeconômico mais estável, vai incentivar os bancos a aumentarem a alavancagem (financeira e de crédito) para manter a rentabilidade sobre o patrimônio líquido.

Nesse cenário, o aumento da oferta de crédito vai diminuir os *spreads* em relação aos atuais, mas com um maior volume de crédito. O desafio é saber se o aumento do volume de crédito com menores taxas será suficiente para manter o nível de rentabilidade com a redução da rentabilidade da captação.

4.2 A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

A principal ameaça à entrada sofrida pelo sistema bancário foi a entrada dos bancos estrangeiros. Como mostrado por Werlang, Málaga e Maziero (2003), o percentual dos ativos

dos bancos estrangeiros saltou de 9,6%, em 1998, para 33,1% em 2000. A participação dos bancos nacionais privados diminuiu de 56,9% para 42,6% e dos bancos nacionais públicos diminuiu de 33,5% para 24,3%.

A expectativa de acirramento da concorrência com a entrada dos estrangeiros não se concretizou, e nenhum deles conseguiu se colocar entre os grandes bancos nacionais de varejo, sejam públicos ou privados. Os três grandes bancos privados nacionais continuaram a dominar o mercado privado e têm alcançado altas taxas de rentabilidade.

Nos últimos dez anos, além da entrada de estrangeiros, houve o contra-ataque em termos de fusões e aquisições dos grandes bancos privados nacionais. Essa estratégia de manutenção da liderança pelos grandes bancos privados tem dado certo. A estratégia parece ir em direção aos ganhos de escala e à estratégia de custos fixos em *marketing*, impedindo a entrada de novos competidores.

No momento, não parece haver grandes movimentos de entrada de novos competidores na indústria bancária, uma vez que a entrada de estrangeiros parece ter, provavelmente, chegado ao fim, e a indústria permanece, pelos motivos expostos, com altas barreiras à entrada.

4.3 A AMEAÇA DE SUBSTITUTOS

A tendência de institucionalização da poupança é um fenômeno internacional. Nos EUA, onde esse movimento é mais maduro, 70% da riqueza financeira das famílias se encontra nos fundos de pensão, previdência aberta e fundos de investimento, sem contar as seguradoras. No Brasil, esse movimento tem sido intenso nos últimos dez anos, e hoje mais de 60% da riqueza financeira das famílias se encontra nos institucionais.

Esse movimento não representou um grande problema para os bancos, porque essa migração do sistema bancário para os institucionais ocorreu dentro dos próprios conglomerados financeiros. Devido às altas taxas de juros e à desvantagem de preços dos produtos de captação bancária (principalmente poupança), as taxas de administração têm permanecido relativamente altas para níveis internacionais.

Apesar de a indústria bancária no Brasil gozar da reputação de ser o principal canal de investimentos das pessoas, a internet e a difusão do conhecimento, um mercado secundário líquido e eficiente para títulos públicos e privados, podem criar uma ameaça de competição futura de outros competidores. Esses competidores, que são potenciais distribuidores de

produtos de investidores institucionais e títulos de valores mobiliários, podem ser as corretoras de valores, *sites* para vendas de seguros, financeiras e iniciativas como o tesouro direto. A principal barreira desses *players* para a entrada no mercado é a reputação que os bancos têm junto aos seus clientes como consultores de investimento.

A distribuição direta de títulos públicos e privados, utilizando-se somente de serviços de corretagem, pode significar um futuro mais complicado para a distribuição da poupança. O mesmo pode ocorrer para o mercado de crédito e para serviços financeiros, tais como seguros.

A maior barreira que o sistema bancário pode manter para a distribuição direta de poupança, de crédito e de outros serviços financeiros é a sua reputação. A necessidade de reputação pode implicar em altos investimentos para entrar no mercado e altos custos fixos para operá-lo, dificultando a entrada de pequenos distribuidores e a competição.

Apesar de a reputação dos bancos ser uma forte barreira à entrada de novos competidores, a criação de selos de qualidade, a forte fiscalização dos órgãos reguladores nos distribuidores diretos e a difusão dos serviços de custódia podem diminuir a barreira à entrada decorrente da reputação.

4.4 O PODER DOS COMPRADORES/FORNECEDORES (CLIENTE)

Na indústria bancária, o cliente é ao mesmo tempo fornecedor e cliente. É fornecedor dos recursos para o banco, mas essa captação também pode ser considerada um serviço pelo cliente.

A indústria bancária ainda não teve um momento de competição feroz entre os bancos de varejo. O crescimento dos bancos, nos últimos dez anos, foi quase todo efetuado por fusões e incorporações e também pelo crescimento vegetativo. A indústria parece se focar na estratégia de custos fixos, aumentando a escala para aumentar ainda mais as barreiras à entrada. Por isso, não há fortes movimentos de disputa entre as carteiras dos bancos, mas altos gastos em publicidade pelos grandes bancos.

Essa falta de competição direta entre os bancos pode estar relacionada ao bom resultado da indústria nos últimos anos, assim como pelo alto custo de mudança de instituição bancária percebido pelos clientes. O custo de mudar de um banco para outro significa perder todo o histórico de relacionamento do cliente.

Esse custo de mudança para o cliente, devido ao histórico de relacionamento, é tão maior quanto maior for o nível de informalidade deste. Estima-se que, no Brasil, 50% da

população ocupada esteja completamente informal, e parcialmente esse número deve ser significativamente maior. Entre as empresas jurídicas, a informalidade é maior nas pequenas e médias empresas.

Além disso, a iniciativa do Banco Central de criação do cadastro positivo poderá diminuir o custo de mudança de bancos devido à perda do histórico de relacionamento.

Para os clientes que trabalham no mercado formal, esse custo de mudança é muito mais baixo, pois à medida que a formalidade no mercado de trabalho e nas empresas aumenta, é natural que o nível de competição entre bancos também aumente.

5 AMEAÇAS, OPORTUNIDADES E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O Quadro 1 apresenta as principais ameaças apontadas neste trabalho e o posicionamento estratégico para lidar com essas ameaças.

Quadro 1

Principais Ameaças e Posicionamento Estratégico

Ameaças	Posicionamento Estratégico
Redução das taxas de juros	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da alavancagem financeira (condicionado ao cenário macroeconômico). • Aumento da alavancagem de crédito (condicionado ao cenário macroeconômico). • Aperfeiçoamento da gestão de riscos (crédito, financeiro e operacional).
Aumento da importância da poupança institucional (fundos de investimento, previdência aberta, fundos de pensão, etc).	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de <i>shopping</i> financeiro, distribuição de todos os produtos financeiros. Busca contínua de ganhos de escopo. • Administração do cliente de forma integrada visando à reciprocidade em toda a sua cesta de produtos. • Preparação para venda de securitização da carteira de crédito para preservação da liquidez do banco.
Aumento da distribuição via canais diretos (corretoras, tesouro direto, <i>sites</i> financeiros não de conglomerados).	<ul style="list-style-type: none"> • Altos investimentos em reputação. • Investimentos em relacionamento. • Relacionamento baseado em reciprocidade. • Alocação cada vez maior das atividades para canais eletrônicos, principalmente INTERNET, para diminuição do custo por cliente.
Altos investimentos em publicidade (estratégia de custos fixos).	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de alto nível de escala, pelo menos em nível regional.
Aumento no grau de competição interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em relacionamento. • Relacionamento baseado em reciprocidade. • Foco na gestão de custos e inovação de processos. • Busca de parcerias na distribuição para redução de custos (correspondentes bancários).
Diminuição da informalidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aprofundar relacionamento. • Aumento do relacionamento integrado entre o banco, o empregador e o empregado. • Concessão de crédito facilitada para esse segmento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As oportunidades para o mercado bancário estão, principalmente, nas novas tecnologias e no que elas permitirão de redução de custos para a indústria via criação de canais virtuais, seja internet, tv a cabo, telefone celular etc. Se essas tecnologias estiverem disponíveis no mercado para todos, e o grau de competição for alto, o maior beneficiado poderá ser o cliente. Do contrário, o sistema bancário poderá repassar uma proporção menor que a redução de custos que essas tecnologias prometem.

Outra oportunidade contingente é o cenário macroeconômico se tornar favorável nos próximos anos, podendo ter como consequência um crescimento substancial da população bancária. Esse cenário representa uma grande oportunidade para as instituições crescerem (e para as menores alcançarem escala) sem que o nível de competição aumente, mesmo com uma redução moderada da taxa de juros.

6 CONCLUSÃO

Como foi apresentado, a indústria bancária teve um excelente resultado nos últimos dez anos. Esse resultado foi decorrente do cenário favorável e não do aumento da concentração bancária em si. Há um razoável nível de competição na indústria; no entanto, o cenário favorável não criou um ambiente de alta competição.

As maiores ameaças à indústria representam a queda dos juros e o surgimento de substitutos, como canais de distribuição. As maiores oportunidades estão, também, no cenário de queda de taxas e na diminuição da informalidade, as quais poderão criar um ambiente favorável de alta demanda por crédito.

As ações estratégicas para enfrentar essas ameaças e aproveitar as oportunidades estão em três grupos:

- Aumento gerenciado da alavancagem financeira e de crédito, logicamente contingenciado ao cenário macroeconômico.
- Gestão de Riscos: crédito, financeiro e operacional.
- Gerenciamento de custos e processos: melhoria contínua e utilização de canais de distribuição alternativos.

REFERÊNCIAS

COPELAND, T. E.; WESTON, F. J. **Financial theory and corporate policy**. 3. ed. Nova Iorque: Addison-Wesley, 1992.

COPELAND, T. E.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookmark, 2000.

NAKANE, M. I. A test of Competition in Brazilian Banking. Estudos Econômicos, **Working Paper Series**, Banco Central do Brasil, 2002.

NAKANE, M. I. Concorrência e spread bancário: uma revisão da evidência para o Brasil. **Estudo publicado pela Febraban**, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, F. A. S. Evolução da concentração bancária no Brasil (1994-2000). **Notas técnicas do Banco Central do Brasil**, n. 11, 2001

TONOOKA, E. K.; KOYAMA, S. M. Taxa de juros e concentração bancária no Brasil. **Trabalhos para discussão do Banco Central do Brasil**, 2003.